

# Opas työntekijän rekrytointiin - Sinebrychoff

Vastamäki, Nina

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Opas työntekijän rekrytointiin - Sinebrychoff

Vastamäki Nina  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Nina Vastamäki

**Opas työntekijän rekrytointiin - Sinebrychoff**

Vuosi

2014

Sivumäärä

42

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Sinebrychoffin täyttöosaston esimiehille käytännönläheinen ja helppolukuinen opas työntekijän rekrytointiin. Oppaan tarkoituksena on tukea täytön esimiehiä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Oppaalle oli tarvetta, koska rekrytoinnin vaiheita ja toimenpiteitä ei ollut aiemmin kirjattu ylös ja rekrytointiohjeistukset eivät olleet yhtenäisiä. Lisäksi täytön kesärekrytoinnit ovat olleet vuosittain määrältään suuret. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu prosessien kehittämisestä, rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Prosessien kehittämisessä käsitellään prosessien merkitystä, kehittämisen vaiheita ja muutoksen hallintaa. Prosessien kehittämisen jälkeen esitellään rekrytointiin kuuluvia vaiheita ja toimenpiteitä. Rekrytointi etenee henkilön haastattelusta työsuhteen solmimiseen. Rekrytoinnin loppuvaiheessa käsitellään perehdytystä.

Opinnäytetyön ja oppaan sisällön laatimisessa käytettiin tutkimusmenetelminä havainnointia, aivoriihtä ja haastattelua. Täytön haastattelutilanteiden havainnointeja tehtiin kymmenen, joiden avulla selvitettiin haastattelutilanteiden nykytilanne ja miten haastattelutilanteissa oikeasti toimitaan. Aivoriihessä ideoitiin tulevan oppaan sisältöä yhdessä täytön rekrytoivien esimiesten ja henkilöstöhallinnon HR-koordinaattorin kanssa. Aivoriihestä saatujen ideoiden pohjalta toteutettiin kaksi haastattelua kahden eri osaston rekrytoivalle esimiehelle. Molemmilla haastatteluilla syvennettiin ja tarkennettiin aivoriihestä saatuja ideoita.

Työssä kehitettiin Sinebrychoffin täytön esimiehille opas työntekijän rekrytointiin. Oppaasta kehitettiin sellainen, että muutkin osastot pystyvät hyödyntämään sitä. Opas tehtiin hyvin käytännönläheiseksi, jotta se on helppolukuinen ja pikaisesti selattavissa. Oppaasta saa konkreettista apua työntekijän rekrytointiin haastattelusta perehdytykseen saakka.

Asiasanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, prosessi, prosessien kehittäminen, uusi työntekijä

Vastamäki, Nina

**A guide to employee recruitment - Sinebrychoff**

Year	2014	Pages	42
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to create a practical and easy-to-read recruitment guide for managers of the filling and packaging department at Sinebrychoff. The purpose of the guide is to aid the managers in various stages of the recruitment process. The need for a guide existed because the stages and actions of recruitment process had not been written up and the guidelines of recruitment were not consistent. In addition to recruitment guidelines, the seasonal recruitment has been relatively large. The thesis was executed as a functional study.

The theoretical framework of the thesis comprises such areas as process development, recruitment and orientation. The section on process development offers an explanation of processes and examines the phases of process development and management of change. This is followed by sections examining the stages and actions of recruitment, proceeding from interview to employment. The orientation is covered at the end of recruitment process.

The research methods applied in the compiling of content were observation, brainstorming and interviewing. Interviews conducted by the filling and packaging department were observed ten times, with the purpose of clarifying the present situation regarding the interviews and how to act in an interview. The managers of the filling and packaging department and human resource coordinator participated in the brainstorming. Ideas that came up during brainstorming, were used to implement two interviews with two recruitment managers. The information gathered from the interviews was used to improve the ideas collected from the brainstorming. In both of the interviews, ideas from the brainstorming were improved and clarified.

The recruitment guide in this thesis was created for the managers of the filling and packaging department. The guide was developed in a way that other departments are able to apply it in their work. The guide was made practical in order it to be easy and fast to read. The guide provides concrete aid for recruitment from interview to orientation.

Keywords: recruitment, recruitment process, process, process development, new employee

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantaja .....	7
3	Prosessien kehittäminen .....	8
4	Rekrytointiprosessi.....	11
4.1	Onnistuneen haastattelun rakenteet .....	11
4.1.1	Valmistelut .....	12
4.1.2	Haastattelun eteneminen.....	12
4.2	Valintaprosessi.....	13
4.3	Työsuhteen solmiminen .....	14
4.4	Perehdyttäminen .....	15
4.4.1	Perehdyttäminen ennen työn alkua .....	16
4.4.2	Perehdyttäminen ensimmäisenä työpäivänä .....	16
4.4.3	Työturvallisuus.....	18
5	Täyttöosaston esimiehille opas työntekijän rekrytointiin .....	18
5.1	Oppaan tutkimusmenetelmät .....	19
5.1.1	Havainnointi .....	20
5.1.2	Aivoriihi .....	21
5.1.3	Haastattelu .....	22
5.2	Tulosten esittely .....	23
5.2.1	Havainnoinnin tulokset .....	23
5.2.2	Aivoriihen tulokset .....	26
5.2.3	Haastattelun tulokset .....	28
5.3	Lopputulos ja arviointi .....	29
5.3.1	Toimeksiantajan arviointi oppaasta.....	29
5.3.2	Oma arviointi oppaasta .....	30
6	Oman oppimisen pohdintaa .....	30
	Lähteet .....	32
	Kuvat .....	33
	Kuviot .....	34
	Taulukot .....	35
	Liitteet.....	36

## 1 Johdanto

Rekrytointi on erittäin tärkeä ja vaativa toimenpide, jolla on pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen asiakkaille, imagolle ja valitulle henkilölle. Onnistunut rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan ja positiivinen työnantajakuva vaikuttaa taas osaavan työvoiman saamiseen. Mitä parempi työnantajakuva yrityksellä on, sitä helpommin hakijat hakeutuvat yritykseen töihin. (Kauhanen 2010, 69; Hyppänen 2013, 197.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Sinebrychoff, joka on Suomen johtava siiderien, oluiden, virvoitus- ja energiajuomien valmistaja. Yritys aloitti panimotoiminnan vuonna 1819 ja on ollut vuodesta 2000 asti osa kansainvälistä Carlsberg-konsernia. Yritys sijaitsee Keravalla, Lahden moottoritien varrella. (Sinebrychoff 2014.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen täyttöosaston esimiehille käytännönläheinen ja helppolukuinen opas työntekijän rekrytointiin. Oppaan tarkoituksena on tukea täytön esimiehiä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Oppaalle oli tarvetta, koska rekrytoinnin vaiheita ja toimenpiteitä ei ollut aiemmin kirjattu ylös ja rekrytointiohjeistukset eivät olleet yhtenäisiä. Lisäksi täytön kesärekrytoinnit ovat olleet vuosittain määrältään suuret. Täytön rekrytointiprosessin vaiheisiin liittyy paljon erilaisia toimenpiteitä, jonka takia oppaan on koostuttava oikeanlaisista ja konkreettisista asioista, jotta sitä voidaan hyödyntää käytännössä. Käytännönläheinen opas säästää täytön esimiesten aikaa ja uusien aloittavien esimiesten on mahdollista opetella rekrytointia oppaan avulla. Opas toteutetaan sekä kokeneen että uuden rekrytoivan esimiehen näkökulmasta.

Opinnäytetyön aihe päätettiin yhdessä Sinebrychoffin henkilöstöhallinnon HR-koordinaattorin ja täytön linjaesimiehen kanssa. Opas rajattiin koskemaan täyttöosastoa ja oppaan rekrytointiprosessin vaiheet rajattiin siten, että rekrytointiprosessi alkaa kutsumalla hakija haastatteluun ja päättyy siihen, kun hakijaa perehdytetään ensimmäisenä työpäivänä. Oppaan tarkemmat rajaukset ovat esitetty Kuviossa 1.



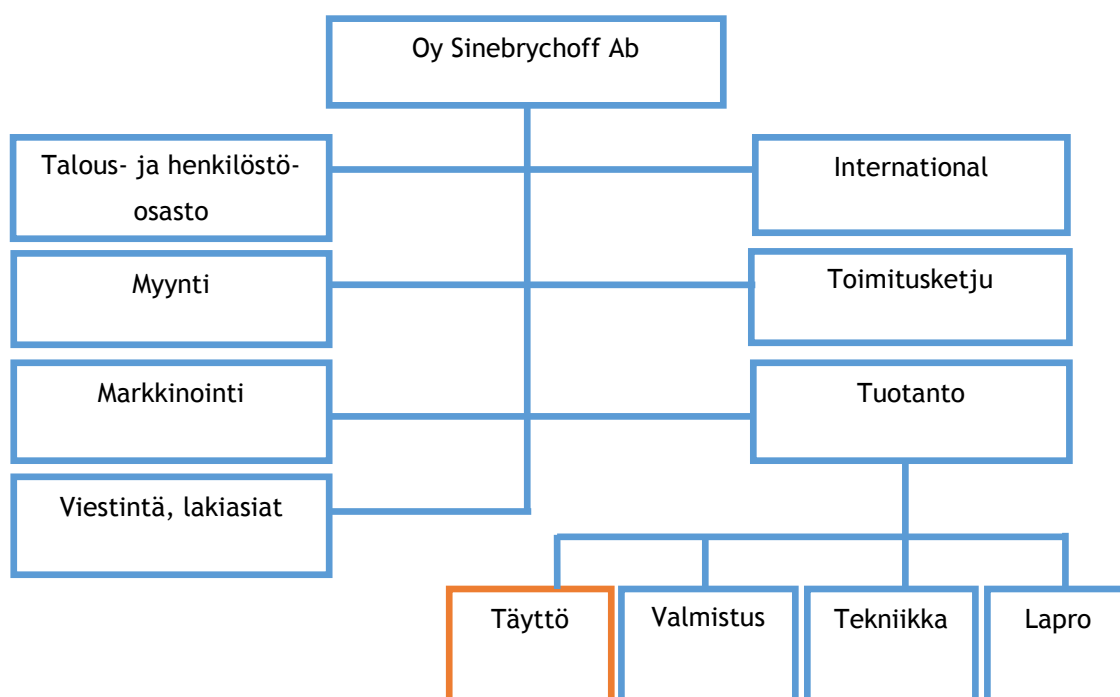
Kuvio 1: Oppaan rajaus

Opinnäytetyö edustaa toiminnallista opinnäytetyötä, sillä siinä on kehittämistehtävä. Kehittämistehtävänä on tuottaa yrityksen täytön esimiehille käytännönläheinen opas työntekijän rekrytointiin, joka tukee heitä rekrytointiprosessin eri vaiheissa (Kuvio 1). Oppaan kehittämisessä ja toteuttamisessa käytetään apuna opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja kvalita-

tiivisia tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu prosessien kehittämisestä, rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Kvalitatiivisina tutkimusmenetelminä käytetään havainnointia, aivoriihtä ja haastattelua, joiden avulla kerätään tietoa tulevaan rekrytointioppaaseen.

## 2 Toimeksiantaja

Sinebrychoff on Suomen vanhin elintarvikealan yritys ja Pohjoismaiden vanhin panimo. Yritys aloitti panimotoiminnan vuonna 1819. Sinebrychoff valmistaa oluita, siidereitä, virvoitus- ja energiajuomia Keravalla. Yrityksen tärkeimmät asiakkaat ovat päivittäistavarakaupat ja aniskeluasiakkaat, jotka myyvät juomatuotteita kuluttajille. Yritys on ollut vuodesta 2000 asti osa kansainvälistä Carlsberg-konsernia. Yrityksessä on henkilöstöä noin 850, jotka työskentelevät erilaisissa työtehtävissä. (Sinebrychoff 2014.) Yritys koostuu seitsemästä eri toiminnosta, jotka ovat esitetty Kuviossa 2.



Kuvio 2: Oy Sinebrychoff Ab:n organisaatiokaavio (Yhtiön organisaatio 1.4.2014).

Sinebrychoffilla on seitsemän eri toimintoa (Kuvio 2), jotka ovat talous- ja henkilöstöosasto, myynti, markkinointi, viestintä ja lakiasiat, international, toimitusketju ja tuotanto. Tuotanto koostuu neljästä pienemmästä osastosta, täytöstä, valmistuksesta, tekniikasta ja laprosta eli laadunvalvonnasta ja prosessikehityksestä (Tuotanto johto 1.1.2014). Kuviossa 2 täyttöosasto on merkitty oranssilla värillä, koska opinnäytetyössä keskitytään täyttöosastoon. Täyttöosastolla valmiit oluet, siiderit, energia- ja virvoitusjuomat pullotetaan ja pakataan erilaisiin

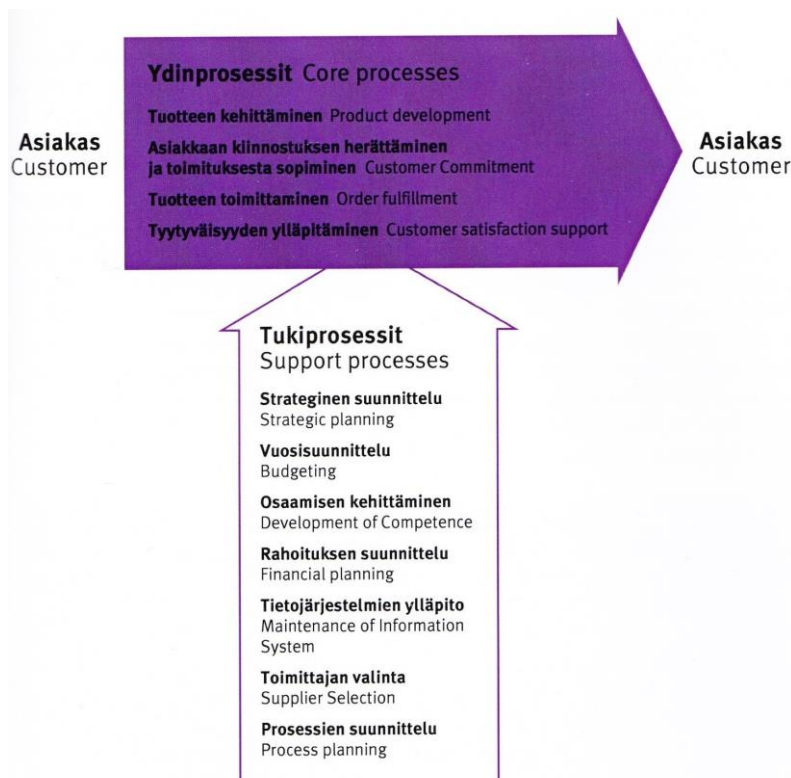
muotoihin eri konetuotantosarjojen avulla. Konetuotantosarjoja on kolmenlaisia; tölkit, lasipullot ja muovipullot, joihin juomia pullotetaan. Pullotetut juomat pakataan eri pakkauskoikiin, kuten 6-packiin, 8-packiin, 12-packiin, 20-packiin ja 24-packiin. Pakkausvaiheen jälkeen pakatut juomat siirtyvät logistiikkaan.

Täyttöosastolla työskentelevät linjaesimiehet, kehityspäällikkö, työnjohtajat ja operaattorit eli työntekijät. Linjaesimiehet vastaavat oman alueensa (joko tölkit, muovipullot tai lasipullot) henkilöstöstä ja tuotantotavoitteiden toteutumisesta. Kehityspäällikkö toimii muutos- ja kehityshankkeiden vastuullisena vetäjänä. Työnjohtajien tehtävänä on huolehtia oman alueensa toimivuudesta ja henkilöstöstä. Operaattorit eli työntekijät työskentelevät omalla työpisteellään ja huolehtivat sen toimivuudesta. (Täytön linjaesimies 2014.)

### 3 Prosessien kehittäminen

Prosessi on sarja toisiinsa liittyviä toimintoja ja työtehtäviä, joita organisaatiossa tehdään. Periaatteena on, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Jokaiselle prosessille on määritelty tuotokset ja vastaanottajat eli asiakkaat. Prosessista riippuen asiakkaat ovat joko organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä. Prosessit, joilla tuotetaan arvoa ulkopuolisille asiakkaille, ovat organisaation ydinprosesseja. Mikään organisaatio ei toimi ainoastaan ydinprosessien varassa, vaan tarvitaan myös tukiprosesseja. Tukiprosesseja ovat prosessit, joissa palvellaan organisaation sisäisiä asiakkaita. Kuvassa 1 on esitetty esimerkkejä organisaation ydin- ja tukiprosesseista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27-29; Laamanen 2001, 53; Laamanen & Tinnilä 2009, 121-123.)





Kuva 1: Esimerkkejä organisaation prosesseista (Laamanen & Tinnilä 2009, 123).

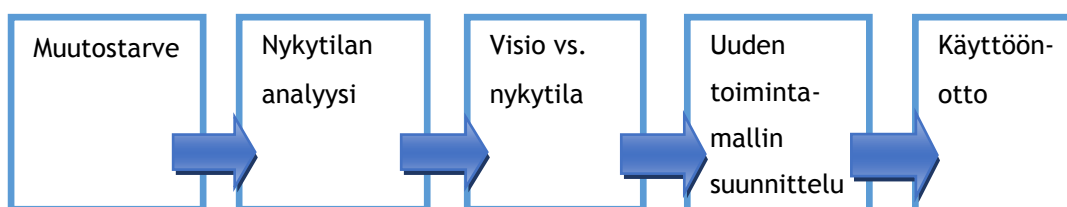
Ydinprosessi tarkoittaa toiminnan ydintä ja sen tarkoituksena on tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja luoda heille lisäarvoa. Ydinprosessille on ominaista tuotteen tai palvelun kehittäminen ja toimittaminen, asiakkaiden mielenkiinnon herääminen, toimituksesta sopiminen ja asiakas-tuki (Kuva 1). Ydinprosessin suorittamisessa päätöksentekoa ei luovuteta organisaation ulkopuolisille tahoille. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28; Laamanen & Tinnilä 2009, 122-123.)

Tukiprosessit luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle ja samalla tukevat organisaation ydinprosesseja. Tukiprosessien tarkoituksena on tukea organisaation sisäisiä asiakkaita eli henkilöitä, jotka ovat organisaatiossa töissä. Tukiprosesseille on ominaista strateginen suunnittelu, vuosisuunnitteluun kuuluvat toiminnan suunnittelut ja seurannat, osaamisen kehittäminen, rahoituksen suunnittelu, tietojärjestelmien ylläpito ja kehittäminen, toimittajien valinnat ja prosessien suunnittelu (Kuva 1). (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29; Laamanen 2001, 56; Laamanen & Tinnilä 2009, 122-123.)

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan mukaan (2002, 29) prosessijohtamisella tarkoitetaan organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessijohtamisen avulla organisaatio pystyy toimimaan asiakaslähtöisesti ja se on todella tärkeä työväline toiminnan uudistamisessa ja muutoksen johtamisessa. Sekä prosessijohtaminen että prosessien uudelleensuunnittelu kohdistuvat prosesseihin, jossa ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Lisäksi prosessi-

johtamisessa ja prosessien uudelleensuunnittelussa keskitytään yksittäisiin ja erillisiin toimintoihin sekä muutoksen vaikutuksiin. (Hannus 2000, 343; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29-30.)

Laamasen ja Tinnilän mukaan (2009, 14) prosessin kehittäminen on toimintatavan muuttamista prosessissa. Jos toimintaa ei muuteta prosessissa, parempia tuloksia ei voida saavuttaa. Prosessin kehittäminen vaatii erilaisten menetelmien kehittämistä, kuten osaamisessa, työmenetelmissä, tiedonhankinnassa, tietojärjestelmissä ja yhteistyösuhteissa tehtäviä muutoksia. Prosessien kehittäminen tapahtuu usein kehitysprojektien tai koottujen projektiryhmien avulla. Kuviossa 3 on esitetty prosessin kehittämisen vaiheet. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37-38; Laamanen 2001, 202; Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)



Kuvio 3: Prosessin kehittämisen vaiheet (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37-38)

Prosessin kehittäminen alkaa organisaation nykyisten ja tulevien muutostarpeiden kartoituksella (Kuvio 3). Muutostarpeiden kartoituksessa määritellään organisaation muutostarve ja -kohteet, syyt muutoksille ja johdon tuen merkitys. Nykytilan analysoinnissa pohditaan ja määritellään organisaation nykyisiä prosesseja ja muutosvalmiutta. Nykytilan analysoinnin jälkeen tarkennetaan organisaation visiota ja asetetaan muutostavoitteet ja -mahdollisuudet. Tässä vaiheessa organisaation nykytilaa verrataan haluttuun visioon ja tehdään johtopäätöksiä nykytilan ja halutun vision eroavuuksista. Kun organisaation visio on saatu tarkennettua, aletaan suunnitella uutta toimintamallia. Uudessa toimintamallissa suunnitellaan konkreettisia toimenpiteitä muutoksen toteutumiseksi. Lopuksi käynnistetään uusien toimintamallien käyttöönotto ja tarjotaan sen edellyttämää koulutusta ja muutosvalmennusta niille henkilöille, joita muutos koskee. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38-39.)

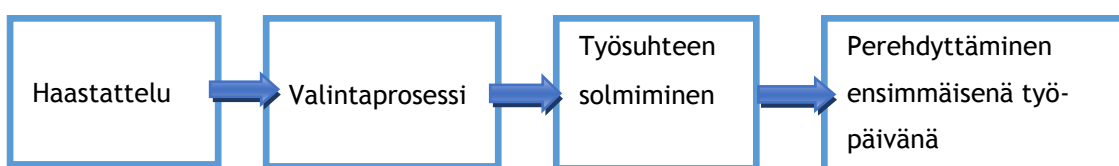
Muutoksen aikaansaamiseen liittyy usein muutosvastarintaa. Mitä syvällisemmästä muutoksesta on kysymys, sitä todennäköisemmin muutosvastarintaa ilmenee. Muutosvastarintaan voidaan valmistautua erilaisin keinoin, kuten tiedottamalla henkilöstöä prosessin etenemisestä, antamalla henkilöstölle muutosvalmennusta ja siihen liittyvää koulutusta ja vaikuttamalla osittain heidän asenteisiinsa. Parhaiten muutoksen toteutumista auttavat sellaiset muutostavoitteet, joista työntekijä saa itselleen jotain arvokasta, kuten kehittyä omassa ammatissaan. Lopullinen muutos on saatu aikaan silloin, kun vanhoista toimintamalleista on luovuttu joka-

päiväisissä työtehtävissä ja uudet toimintamallit ovat otettu käyttöön. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 59, 63-64, 68.)

#### 4 Rekrytointiprosessi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstöhankintaa tai työhönottoa, johon liittyy erilaisia toimenpiteitä eli prosesseja. Rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla tarvittava työvoima saadaan hankituksi organisaatioon. Rekrytointi on erittäin tärkeä toiminto yrityksen menestymisen kannalta, sillä hyvin onnistunut rekrytointi saattaa parhaimmillaan tuoda positiivista kehitysvoimaa, parempaa toiminnan laatua, hyvää työnantajakuvaa, uusia verkostoja, uusia asiakkaita ja löytää juuri oikea henkilö haettuun tehtävään. (Vaahtio 2007, 10-13; Viitala 2004, 242-243.)

Rekrytointiprosessissa on kyse erilaisista toimenpiteistä, jotka organisaation on suoritettava oikean henkilön löytämiseksi vapaana olevaan tehtävään. Rekrytointiprosessissa on huomioitava työlainsäädäntö ja työehtosopimukset, jotka asettavat rekrytoinnille tiettyjä sääntöjä ja periaatteita. (Vaahtio 2007, 13-14.) Kuviossa 4 on esitetty rekrytointiprosessin vaiheita, joita tarkastellaan seuraavissa luvuissa tarkemmin.



Kuvio 4: Rekrytointiprosessin vaiheet (Hyppänen 2013, 199; Kauhanen 2010, 74)

##### 4.1 Onnistuneen haastattelun rakenteet

Haastattelu on tärkein vaihe rekrytoinnissa (Kuvio 4) ja sen tavoitteena on selvittää hakijan soveltuvuutta haettavaan tehtävään. Haastattelussa hakijasta kerätään mahdollisimman paljon tietoa hyödyntämällä erilaisia haastattelulomakkeita ja lopuksi haastattelija muodostaa hänestä kokonaiskuvan. Lisäksi haastattelussa annetaan hakijalle tietoa haettavasta tehtävästä. (Hyppänen 2013, 206-208; Kauhanen 2010, 83.)

Haastattelu noudattaa joko vapaamuotoista tai strukturoitua haastattelumallia. Vapaamuotoisessa haastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä hakijalle, jolloin keskustelu etenee usein sujuvasti. Vapaamuotoisen haastattelun haasteena on verrata hakijoita keskenään, koska haastatteluissa on edetty eri tavoilla ja asioita on käsitelty eri näkökulmista. Strukturoidussa haastattelussa hakijoita haastatellaan etukäteen sovittujen kysymysten pohjalta, jolloin kaikilta hakijoilta kysytään samat kysymykset. Tällöin hakijoita on helpompi verrata keskenään.

Strukturoidun haastattelun huonona puolena on usein se, että haastattelu pysyy kovin jäykkänä eikä haastatteluun synny luontevaa keskustelua. Haastattelu voi olla myös vapaamuotoisen ja strukturoidun haastattelun välimuoto, puoliavoin haastattelu. Puoliavoimessa haastattelussa osa kysymyksistä on strukturoituja ja osa avoimia. Haastattelumuodot vaihtelevat haastattelijan kokemuksen mukaan. Mikäli haastattelijalla ei ole paljon haastattelukokemusta, haastattelumuodoksi valitaan yleensä strukturoitumalli. (Hyppänen 2013, 208.)

Hyvä haastattelu koostuu kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta, etenee johdonmukaisesti ja pysyy aikataulussa. Haastattelijan on osattava esittää oikeanlaisia kysymyksiä, havainnoitava haastattelutilannetta, tehtävä muistiinpanoja, keskittyttävä kuuntelemiseen ja huomioitava hakijoiden erilaisuus. Hakijasta tehtävät muistiinpanot on hyvä kirjata ylös heti haastattelun jälkeen. Koko haastattelutilanne vaikuttaa organisaation imagoon ja työnantajakuvaan. Tämän takia haastatteluun on valmistauduttava kunnolla. (Hyppänen 2013, 206-209; Kauhanen 2010, 83.)

#### 4.1.1 Valmistelut

Haastatteluun valmistautuminen on tärkeää ja se antaa hyvän pohjan haastattelun onnistumiselle. Valmisteluihin kuuluvat rauhallisen tilan, riittävän ajan ja mahdollisen tarjoilun järjestäminen, haastatteluajoista sopiminen hakijan kanssa, hakijoiden työhakemuksiin tutustuminen ja haastattelijoiden rooleista sopiminen. Haastateltavan on tunnettava olonsa tärkeäksi, joten on tärkeätä varata rauhallinen haastattelupaikka. Esimies sopii haastatteluajat joko itse tai antaa sen jonkun muun tehtäväksi. Se, kuinka paljon aikaa varataan haastattelulle, riippuu ihan tehtävästä. Asiantuntijatehtäville varataan usein 60 - 90 minuuttia ja muille työtehtäville noin tunti. Hakija vaikuttaa myös haastattelun kulkuun, sillä toiset miettivät vastauksia pitempään ja esittävät itse paljon kysymyksiä. Mikäli haastatteluun osallistuu useampi haastattelijaa, heidän on sovittava rooleistaan ennen haastattelua ja kaikilla on oltava perustiedot haastateltavasta henkilöstä. Haastattelussa kannattaa olla vähintään kaksi haastattelijaa, sillä toisella haastattelijalla saattaa olla enemmän kokemusta ja erilaisia näkemyksiä hakijasta. Toisen haastattelijan on hyvä olla asianomainen esimies ja toisen hänen avuksensa tullut henkilö. Sopiva haastattelijamäärä on kaksi tai kolme, sillä haastattelun ei pidä olla hakijalle painostava. Työnjaon tarkoituksena on saada aikaan luonteva keskustelu, johon kaikki läsnäolijat osallistuvat. (Hyppänen 2013, 206; Kauhanen 2010, 83; Vaahtio 2007, 78 - 81.)

#### 4.1.2 Haastattelun eteneminen

Hyvä haastattelu etenee helpoista asioista vaativiin asioihin ja lopuksi palataan taas helppeihin asioihin. Haastattelu aloitetaan esittäytymisellä, jolloin luodaan ensivaikutelma ja pyri-

tään vähentämään jännittynyttä ilmapiiriä. Lukkiutuneella ilmapiirillä on vaikea saada luontevaa keskustelua aikaiseksi, joten keskustelu aloitetaan usein rennosti. Aluksi haastattelijat kertovat yleisesti haastattelun etenemisestä, yrityksestä ja tehtävästä. (Hyppänen 2013, 208; Vaahtio 2007, 84-85.)

Haastattelun keskivaiheessa keskitytään hakijan työkokemuksiin ja motivaatiotekijöihin. Hakijalle voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä hänen työkokemuksistaan ja koulutuksestaan. Tässä vaiheessa haastattelija selvittää myös hakijan asenteita, arvoja ja vahvuuksia. Loppuvaiheessa hakijalle kerrotaan tehtävään liittyvistä erityisvaatimuksista ja -piirteistä, palkasta ja annetaan hakijan esittää mahdollisia kysymyksiä. Ennen haastattelun päättämistä hakijalle kerrotaan rekrytoinnin etenemisestä ja milloin hän saa tiedon tuloksesta. Määräaika kannattaa asettaa mieluummin pitkäksi kuin lyhyeksi, koska tällöin välttytään ylimääräisiltä tiedusteluksilta. Haastattelun lopuksi hakijaa kiitetään haastattelusta. (Hyppänen 2013, 208-209; Vaahtio 2007, 99-100.)

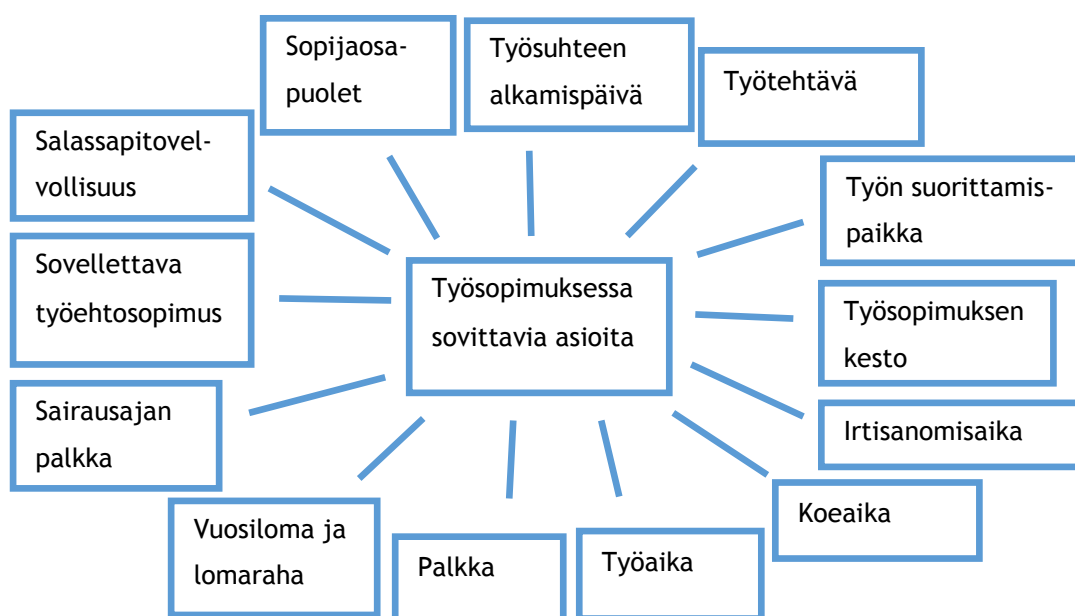
#### 4.2 Valintaprosessi

Rekrytointipäätökseen liittyy aina epävarmuutta, sillä ei voi etukäteen tietää, miten uusi työntekijä selviytyy töistään ja miten hän sopeutuu työympäristöön (Kuvio 4). Jotta kaikkien hakijoiden joukosta valitaan oikea henkilö tehtävään, kannattaa palata alussa laatimiin kriteereihin, verrata hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta näihin ja lopuksi verrata hakijoita keskenään. Sopivan henkilön valinnasta on tärkeätä keskustella muiden haastatteluun osallistuneiden arvioijien kanssa ja kuulla heidän näkemyksiään. Muut arvioijat ovat saattaneet tehdä huomioita asioista, joita esimies ei ole huomannut. Lopullisen valintapäätöksen tekee aina esimies. (Hyppänen 2013, 215; Vaahtio 2007, 126-127.)

Kun valinta on tehty, valinnan tulos ilmoitetaan mahdollisimman pian valitulle henkilölle. Lisäksi valintapäätöksestä on ilmoitettava organisaatiossa sisäisesti. Valitsematta jääneille henkilöille on myös tiedotettava valinnasta ja heitä on muistettava kiittää mielenkiinnosta organisaatiota kohtaan. Hyvin hoidetulla valintaprosessilla edistetään organisaation työnantajakuva. (Kauhanen 2010, 215.)

### 4.3 Työsuhteen solmiminen

Työsuhteen solmiminen kuuluu rekrytointiprosessin loppuvaiheeseen (Kuvio 4). Työsopimuksella solmitaan työnantajan ja työntekijän välinen työsuhde. Työsuhde syntyy silloin, kun työ aloitetaan sopimuksen mukaan (Paanetoja 2008, 34-35). Työsopimus on määritelty työsopimuslaissa (2001, 1 luvun 1§) siten, että työntekijä sitoutuu tekemään työtä henkilökohtaisesti työnantajalle palkkaa tai muuta vastiketta vastaan tämän johdon ja valvonnan alaisena. Työsopimus voidaan laatia kirjallisesti, sähköisesti tai suullisesti (Työsopimuslaki 2011, 1 luvun 3§). Työsopimus kannattaa kuitenkin laatia kirjallisena, koska sovitut asiat ovat helppo näyttää toteen tarvittaessa ja työnantajan ei tarvitse tehdä erillistä kirjallista selvitystä työsuhteen sovituista keskeisistä asioista (Paanetoja 2008, 34-35). Kuviossa 5 on esitetty asioita, jotka ovat sovittava työsopimusta tehtäessä.



Kuvio 5: Työsopimuksessa sovittavat asiat (Hyppänen 2013, 216)

Työsopimus on laadittava huolellisesti, koska se sitoo sekä työnantajaa että työntekijää. Työsopimuksessa sovitaan Kuviossa 5 esitetyistä asioista. Työnantaja ja työntekijä sopivat työsuhteen alkamisesta, työtehtävän sisällöstä ja työn suorittamispaikasta. Työsopimuksen kesto voidaan solmia joko toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräajaksi. Toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen kesto ei ole sovittu ja se jatkuu ennalta määräämättömän ajan. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus päätetään usein irtisanomalla mutta työsopimus on mahdollista myös purkaa. Toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen irtisanomis- ja purkuperusteet ovat säädetty työsopimuslaissa. Määräaikaisesta työsopimuksesta on aina sovittava ja se vaatii perustellun syyn. Määräaikaisessa työsopimuksessa molemmat osapuolet ovat sidottuja sovittuun määräajan. Määräaikainen työsopimus päättyy sovittuun määräajan mukaisesti mutta

poikkeustilanteissa se on mahdollista myös purkaa. (Hyppänen 2013, 216-217; Paanetoja 2008, 36-39.)

Koeajan käytöstä on aina sovittava työsopimuksessa ja se perustuu työsopimukseen tai työehtosopimukseen. Koeajan pituus on usein neljä kuukautta. Koeaika antaa mahdollisuuden työnantajalle seurata työntekijän selviytymistä annetuista töistä ja työntekijälle varmistua siitä, että työ vastaa hänelle kerrottuja asioita. Muita työsopimuksessa sovittavia asioita ovat työaika, palkka, vuosiloma, lomarahat, sairausajan palkka, sovellettava työehtosopimus ja mahdolliset salassapitovelvollisuudet. Vuosiloma, lomarahat ja sairausajan palkka noudattavat joko lain tai työehtosopimuksen mukaista menettelyä, jotka esimiehen tulee selvittää uudelle työntekijälle. Työssä sovellettavan työehtosopimuksen keskeiset asiat käydään uuden työntekijän kanssa läpi ja niiden tulee olla työntekijöiden nähtävillä. Työntekijän kanssa voidaan tehdä salassapitosopimus, jolloin työntekijä ei saa työsuhteen aikana käyttää hyödykseen tai kertoa muille ulkopuolisille työnantajan ammatti- tai liikesalaisuuksia. Tällaisilla liikesalaisuuksien salassapitosopimuksilla on estetty se, ettei työntekijä kerro uudelle työnantajalle edellisen työnantajansa liikesalaisuuksia. (Hyppänen 2013, 216-217; Kauhanen 2010, 91; Paanetoja 2008, 36-37.)

Työsopimuksen yhteydessä voidaan sopia myös työntekijän osallistumisesta terveystarkastukseen. Työterveyshuoltolain mukaan työntekijä ei saa kieltäytyä terveystarkastuksesta ilman perusteltua syytä, joka on välttämätön työhön sijoittaessa (2001, 3 luvun 13§). Hakijalle tehdään usein perusteellinen terveystarkastus ennen varsinaisen työn aloittamista, koska siinä voi ilmetä sellaisia fyysisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat oleellisesti tehtävään. Terveystarkastuksen tekevälle lääkärille on annettava riittävät tiedot työn sisällöstä ja työolosuhteista, jotta hän voi tehdä oikean ratkaisun. (Kauhanen 2010, 86.)

#### 4.4 Perehdyttäminen

Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on uuden työntekijän perehdyttäminen (Kuvio 4). Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä organisaatioon, sen työtapoihin ja työoloihin, työyhteisöön ja opastaa hänet työtehtäväänsä. Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden työntekijän kehittämistä ja sen avulla uudelle työntekijälle annetaan sellaiset valmiudet, että hän selviää menestyksekkäästi työtehtävistään. Lisäksi perehdyttämisellä pyritään poistamaan uuden työntekijän epävarmuutta, lyhentämään oppimisaikaa, vähentämään erilaisia virheitä ja tapaturmia sekä mahdollistamaan myönteisen asennoitumisen työyhteisöön. Perehdyttämisen apuvälineinä käytetään usein organisaatiossa laadittua perehdyttämisohjelmaa. Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää myös tietojärjestelmäpohjaista perehdyttämistä ja organisaation Intranetiin luotua perehdyttämisohjelmaa. Uuden henkilön perehdyttämis-

vaiheen kesto riippuu ihan tehtävästä mutta usein se kestää saman verran kuin koeaikakin. (Hyppänen 2013, 217, 220; Kauhanen 2010, 152; Lepistö 2004, 58.)

Lähin esimies vastaa viime kädessä uuden työntekijänsä perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja työnopastuksesta. Esimies hoitaa työopastuksen joko itse tai delegoi sen kokeneelle työtoverille, jonka puoleen uusi työntekijä voi kääntyä. Mikäli työnopastuksen hoitaa muu kuin esimies, hän käy uuden työntekijän perehdyttämisohjelman läpi nimitetyn työnopastajan kanssa. Työnopastajan tehtäviin kuuluvat töiden opettaminen ja oikeiden ja turvallisten työmenetelmien, koneiden ja laitteiden käyttäminen. (Lepistö 2004, 59.)

#### 4.4.1 Perehdyttäminen ennen työn alkua

Ennen uuden työntekijän tuloa esimies laatii hänelle perehdytysohjelman, jonka mukaan perehdytys etenee. Tämän lisäksi esimies järjestää uudelle työntekijälle työpisteen ja tarvittavat työvälineet, kuten tietokoneen, tunnuksset, salasanat ja työpuhelimet. Esimiehen on varattava aikaa myös muilta perehdytykseen osallistuvilta henkilöiltä, jotta he ovat käytettävissä uuden henkilön aloittaessa työt. Uudelle aloittavalle työntekijälle voidaan antaa ennen varsinaisen työn alkamista perehdytysmateriaalia luettavaksi organisaatioon tutustumista varten. Perehdytysmateriaali voi koostua erilaisista esitteistä, henkilökunta- ja asiakaslehdistä, vuosikertomuksista ja tuote-esitteistä. Perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet ovat hoidettava ennen työn alkamista, jotta kaikki tarvittava on valmiina uutta työntekijää varten ja perehdytys voidaan aloittaa mahdollisimman pian. (Hyppänen 2013, 218.)

#### 4.4.2 Perehdyttäminen ensimmäisenä työpäivänä

Esimiehen on varattava riittävästi aikaa uuden henkilön perehdyttämiseen. Ensimmäinen työpäivä on varattava kokonaan uudelle tulokkaalle, koska kaikki on hänelle vielä uutta. Taulukossa 1 kuvataan perehdytykseen ja työnopastukseen kuuluvia asioita, jotka esimiehen on käytävä läpi uuden työntekijän kanssa. (Hyppänen 2013, 218-220.)



Perehdytyksessä selvitettävät asiat	Työnopastuksessa selvitettävät asiat
Organisaatio, työyksikkö, työ	Työympäristö ja työolosuhteet
Työajat ja aikataulut	Työtoverit ja tuki
Palkkaukseen kuuluvat asiat	Työn sisältö
Poissaolot ja muut säännöt	Työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
Ruokailu, tauot ja sosiaalilitat	Työvälineiden sijainti, käyttö ja ylläpito
Työterveyshuolto	Työpaikan siisteys ja turvallisuus
Työsuhde- ja henkilöstöedut	Toimintaohjeet häiriötilanteissa
Virkistyspalvelut	Työn arviointi ja mittarit
Luottamusmiesjärjestelmä	Laatu- ja toimintaohjausjärjestelmät

Taulukko 1: Perehdytyksessä ja työnopastuksessa selvitettävät asiat (Hyppänen 2013, 219-220).

Perehdytys aloitetaan tutustuttamalla uusi työntekijä organisaatioon, jonka jälkeen siirrytään osastotason asioihin. Kun uusi työntekijä tutustutetaan uuteen organisaatioon, hänelle tulee kertoa konkreettisesti, millaiseen organisaatioon hän on tullut töihin. Osastotason asioissa kerrotaan osaston tehtävistä, tavoitteista ja niiden liittymisestä suurempaan kokonaisuuteen. Näiden jälkeen perehdytys keskittyy itse henkilön työhön. Uudelle henkilölle on kerrottava, minkälaisista tehtävistä työ koostuu, millaisia työvälineitä työn tekemiseen tarvitaan, liittyykö töihin asiakkaita, minkälaiset ovat palkkausperusteet, milloin on palkanmaksupäivä ja miten toimitaan tilanteissa, jos joutuu olla pois töistä. Lisäksi uudelle henkilölle on näytettävä mahdolliset ruokailu-, tauko- ja sosiaalilitat, kerrottava työterveyshuollosta ja sen toiminnasta, mahdollisista työsuhde- ja henkilöstöeduista, virkistyspalveluista ja luottamusmiesjärjestelmästä. (Hyppänen 2013, 218-220.)

Varsinaisessa työnopastuksessa uudelle työntekijälle on kerrottava yksityiskohtaisemmin työympäristöstä ja työn sisällöstä (Taulukko 1). Työympäristöasioiden ohjeistamisessa työnopastajan on muistettava kertoa uudelle työntekijälle myös työolosuhteista, tulokkaan työtovereista ja mahdollisista tukihenkilöistä. Työn sisältöön liittyvissä asioissa työnopastajan täytyy kertoa, mistä vaiheista tulokkaan työt koostuvat, minkälaisia periaatteita niihin liittyy, miten tarvittavia työvälineitä käytetään ja ylläpidetään, kuinka työpaikka pidetään siistinä ja turvalisena, miten työpaikalla toimitaan häiriötilanteissa, miten työtä arvioidaan, käytetäänkö työn arvioinnissa jonkinlaisia mittareita ja millaiset ovat laatu- ja toimintajärjestelmät. Kun perehdytys tapahtuu vaihteittain ja oikealla tavalla, uusi henkilö omaksuu opetetut tiedot paremmin. (Hyppänen 2013, 219-220.)

#### 4.4.3 Työturvallisuus

Työturvallisuuden ohjeistaminen uudelle työntekijälle on osa perehdytystä (Taulukko 1). Työsopimuslain mukaan (2001, 2 luvun 3§) työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän työturvallisuudesta suojellakseen heitä terveydellisiltä vaaroilta ja tapaturmilta. Työnantajalta edellytetään myös työympäristön jatkuvaa valvontaa. Työturvallisuuden tarkoituksena on työympäristön jatkuva kehittäminen turvallisemmaksi sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Mikäli työnantaja on määrännyt ja opastanut työntekijöitä käyttämään suojavälineitä, heidän on käytettävä niitä ohjeiden mukaisesti. (Paanetoja 2008, 46, 172-173, 175.)

### 5 Täyttöosaston esimiehille opas työntekijän rekrytointiin

Opas toimii yrityksen rekrytoinnin tukiprosessina, sillä se tukee yrityksen sisäisiä asiakkaita eli täytön esimiehiä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Opas luo edellytyksen tehokkaalle rekrytoinnille ja samalla se vaikuttaa suurempaan kokonaisuuteen. Onnistunut rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan ja positiivinen työnantajakuva vaikuttaa taas osaan työvoiman saamiseen. Koska rekrytoinnilla on pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen asiakkaille, imagolle ja valitulle henkilölle, on tärkeitä huolehtia yrityksen tehokkaasta rekrytoinnin toimivuudesta. Käytännönläheisen oppaan avulla tuetaan yrityksen rekrytointiprosessia. (Hypänen 2013, 197; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29; Laamanen 2001, 56.)

Kehittämistehtävä aloitettiin muutostarpeen tunnistamisella (Kuvio 3), jonka jälkeen analysoitiin täytön rekrytointiprosessin nykytilannetta (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38-39). Opinnäytetyön alussa tavattiin henkilöstöhallinnon HR-koordinaattori ja täytön linjaesimies, joiden kanssa keskusteltiin oppaan tarpeesta. Tapaamisessa hahmoteltiin lyhyesti oppaan tavoitteita ja toteutusta. Oppaan toteutusvaiheessa painotettiin nimenomaan sen käytännöllisyyttä. Tapaamisen jälkeen aloitettiin sekä taustatietojen kerääminen opasta varten että analysoida täytön rekrytoinnin nykytilannetta. Taustatietojen kerääminen aloitettiin tutustumalla teoriaan, jotta ideoita saatiin oppaan sisältöön. Teoriaa kerättiin pääasiassa alan kirjallisuudesta ja Internetistä.

Nykytilan analysoinnissa (Kuvio 3) hahmoteltiin ja määriteltiin täytön nykyistä rekrytointiprosessia sekä pohdittiin tarpeellisia muutoksia rekrytointiprosessiin. Samanaikaisesti nykytilaa verrattiin haluttuun visioon. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38-39). Täytön rekrytoinnin nykytilanteesta keskusteltiin linjaesimiehen kanssa. Täytön linjaesimiehen kanssa käydystä keskustelusta kävi ilmi, että yrityksen täyttöosaston esimiehiltä puuttuvat konkreettiset ohjeet rekrytointiprosessin sisältämisestä vaiheista ja niihin kuuluvista toimenpiteistä. Rekrytointeja tehdään täytössä muutama kerta vuodessa, joista suurimmat ovat kesärekrytoinnit. Rekrytointien vähäisyyden takia rekrytointiin kuuluvien vaiheiden toimenpiteet unohtuvat helpos-

ti vuoden aikana. Täyttöosaston rekrytointia on hoitanut tähän mennessä kaksi osaston esimiestä. Toisella esimiehellä on usean vuoden kokemus ja toisella vain parin vuoden kokemus rekrytoinneista. Näiden kahden rekrytoivan esimiehen tietotaidot eroavat huomattavasti toisistaan kokemusvuosien takia. Lisäksi ohjeistus ei ole aina ollut yhtenäistä. Ohjeistusten eroavuuksiin on vaikuttanut se, että rekrytoinnissa tehtäviä vaiheita ja toimenpiteitä ei ole kirjattu aiemmin ylös. (Täytön linjaesimies 2014.)

Oppaan avulla täytön esimiehet pystyvät helposti tarkastamaan, mitä toimenpiteitä kuuluu mihinkin rekrytoinnin vaiheeseen. Lisäksi täytön esimies, joka ei ole tehnyt aiemmin rekrytointia, pystyy opettelemaan rekrytointia ja siihen kuuluvia toimenpiteitä oppaan avulla. Oppaan ansiosta täytön esimiehet säästävät runsaasti aikaansa, kun tieto löytyy yhdestä paikasta ja ohjeistus on yhtenäistä. (Täytön linjaesimies 2014.) Linjaesimiehen kanssa käydyn keskustelun jälkeen oppaaseen aloitettiin keräämään tietoa ja ideoita eri tutkimusmenetelmien avulla.

### 5.1 Oppaan tutkimusmenetelmät

Oppaaseen kerättiin tietoa kolmen eri tutkimusmenetelmän avulla, joiden pohjalta suunniteltiin tarkkoja ja yksityiskohtaisia ohjeita. Valittujen tutkimusmenetelmien pohjalta suunniteltiin toimenpiteitä oppaan toteutumiseksi (Kuvio 3). (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38-39). Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, aivoriihtä ja haastattelua. Ennen kuin opasta voitiin lähteä ideoimaan ja suunnittelemaan sen tarkemmin, tarvittiin tietoa ja käsitystä täytön rekrytointiprosessin nykytilanteesta. Täytön rekrytointiprosessin nykytilanteesta kerättiin tietoa ensin keskustelemalla täytön linjaesimiehen kanssa. Täytön linjaesimiehen kanssa käydyn keskustelun jälkeen lisätietoa kerättiin havainnoimalla. Havainnoimalla täytön haastattelutilanteita saatiin yleiskäsitys ja tietoa haastattelutilanteiden nykytilanteesta. Opinnäytetyössä havainnoitiin juuri täytön haastattelutilanteita, koska haastattelu on rekrytointiprosessin tärkein vaihe (Hyppänen 2013, 207).

Kun täytön haastattelutilanteet olivat havainnoitu, voitiin alkaa suunnitella oppaan sisältöä. Koska oppaan sisältöä oli suunniteltava yhdessä täytön rekrytoivien esimiesten kanssa, aivoriihi sopi hyvin käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi. Aivoriihi on ideointimenetelmä, jonka avulla tuotetaan ideoita ryhmässä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 145).

Aivoriihistä saatujen ideoiden ja toiveiden pohjalta lähdettiin toteuttamaan opasta vaihe kerrallaan. Jotta oppaasta saatiin tarpeeksi konkreettinen ja ohjeista yhtenäiset, opinnäytetyössä haastateltiin kahden eri muun toiminnon rekrytoivaa esimiestä. Haastatteleamalla kahden eri muun toiminnon rekrytoivaa esimiestä aivoriihistä saatuja ideoita saatiin syvennettyä ja

tarkennettua. Haastatteluista saatujen tulosten jälkeen koottiin lopullinen opas täytön esimiehille.

### 5.1.1 Havainnointi

Havainnointi on tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä ja sitä käytetään useimmiten haastatteluiden ja kyselyiden lisänä. Havainnointi sopii erittäin hyvin erilaisiin kehittämistehäviin, nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja menetelmäksi, kun kerätään aineistoa. Havainnoinnin avulla voidaan selvittää, miten ihmiset toimivat ja käyttäytyvät tietyissä tilanteissa ja toimintaympäristössä. Havainnointi luo mahdollisuuden tarkkailla toimintaympäristöä ja saada syvällisempää tietoa siitä, miten oikeasti toimitaan. Tutkimuskohteesta riippuen havainnoinnissa voidaan käyttää eri aisteja (tunto, kuulo, maku, haju ja näkö) tai havainnoida kohteen ilmeitä, eleitä ja asentoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Ennen havainnoinnin toteutusta on suunniteltava havainnoijan rooli, miten näkyvästi havainnoija on esillä sekä havainnoinnin tavoitteet. Havainnoitiin osallistuminen voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivinen havainnoija osallistuu itse tapahtumien kulkuun, kun taas passiivinen havainnoija keskittyy lähinnä vain tapahtumien tarkkailuun. Havainnointi toteutetaan ennalta sovitussa toimintaympäristössä ja havainnoinnista saadut tulokset ovat pyrittävä kirjoittamaan muistiin mahdollisimman pian. Havainnointilomake, tilanteiden äänitys ja päiväkirjat toimivat hyvinä muistiinpanoina. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 104-105.)

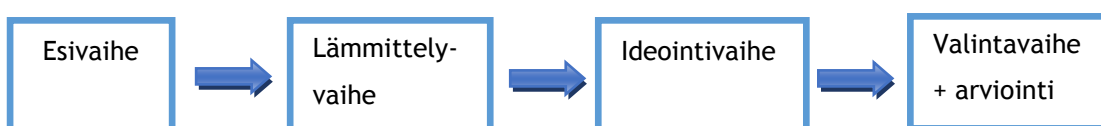
Opinnäytetyön yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valittiin havainnointi, koska se sopii kehittämistehtäviin ja menetelmäksi, kun kerätään aineistoa. Ennen oppaan ideointia piti kartoittaa täytön haastattelutilanteiden nykytilannetta, joten havainnointi sopi tutkimusmenetelmäksi erittäin hyvin. Havainnoimalla täytön kymmentä eri haastattelutilannetta saatiin syvällisempää tietoa siitä, miten haastattelutilanteissa oikeasti toimitaan ja mikä on haastattelutilanteiden nykytilanne. Haastattelutilanteiden havainnoinneissa hyödynnettiin havainnointilomaketta (Liite 1), joka antoi hyvän pohjan havainnoinneille ja toimi hyvänä muistiinpanovälineenä.

Haastattelutilanteiden havainnoinnit tehtiin helmikuun lopussa. Haastatteluihin osallistuivat esimies ja HR-harjoittelija. Haastattelutilanteissa esimiehet eivät olleet samoja mutta molemmilla oli aiempaa kokemusta haastatteluista. HR-harjoittelija toimi haastatteluissa havainnoijana ja haastattelijana. Kolme havainnointia olivat osallistuvaa, sillä havainnoija osallistui hakijan haastatteluun. Muut havainnoinnit olivat melko passiivista, koska havainnoijan osallistuminen haastattelun kulkuun oli vähäistä. Kaikissa haastatteluissa hakijoita haastateltiin samaan tehtävään.

### 5.1.2 Aivorihi

Aivorihi on ideointimenetelmä, jolla tuotetaan ideoita ja ratkaisuja johonkin ongelmaan ryhmässä. Aivorihi kokousta ohjaa ryhmän vetäjä, joka huolehtii kokouksen etenemisestä, sääntöjen noudattamisesta ja ryhmätyöskentelyn ohjauksesta. Ryhmän vetäjällä on tärkeä rooli, koska hän vaikuttaa yleisesti koko aivoriheen tuloksellisuuteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 145-147.)

Aivoriheen ryhmäkoko vaikuttaa kokouksen kulkuun. Liian suuressa ryhmässä joku saattaa jättäytyä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, jolloin yhteinen ideointi ja toimintaan sitoutuminen väheenee. Pienessä ryhmässä ideointi saattaa olla aluksi hankalaa ja ideoita ei synny tarpeeksi. Aivorihi kokouksen ryhmä koostuu usein 6 - 12 henkilöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 146.) Kuviossa 6 on kuvattu aivorihi kokouksen etenemisivaiheet.



Kuvio 6: Aivoriheen etenemisivaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 146)

Aivorihi kokouksen ensimmäiset vaiheet ovat esivaihe ja lämmittelyvaihe (Kuvio 6). Esivaiheessa asetetaan ja rajataan aivorihielle tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa luovutaan ennakkoluuloista ja vapautetaan mielikuvitusta. Tässä vaiheessa ryhmän vetäjä kertoo kokouksen tavoitteet, toimintaperiaatteet ja ongelman, johon pyritään löytämään ratkaisu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 146.)

Ideointivaiheessa (Kuvio 6) kokouksen jäsenet esittävät omia ideoitaan ilman perusteluja. Ryhmän vetäjä kirjaa ideat esimerkiksi taululle, joita yhdistellään ja kehitetään. Ideoinnin jälkeen siirrytään valintavaiheeseen. Valintavaiheessa syntyneet ideat käydään yhdessä läpi ja niitä tarkastellaan kriittisesti. Lopuksi ideat arvioidaan ryhmän vetäjän ohjeiden mukaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 146.)

Aivorihi valittiin opinnäytetyöhön toiseksi tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoituksena oli ideoida tulevan oppaan sisältöä yhdessä täytön rekrytoivien esimiesten kanssa. Lisäksi aivorihi tukee hyvin oppaan suunnittelua ja toteutusta, koska se on ideointimenetelmä ja uusien ideoiden syntyminen vaatii tiivistä yhteistyötä ja yhtenäistä ymmärrystä. Aivoriheen avulla oppaaseen saadaan koottua yhtenäiset ohjeet rekrytoinnin vaiheista ja toimenpiteistä.

Opinnäytetyössä käytiin kaksi aivoriihikokousta kolmen rekrytoivan esimiehen kanssa maaliskuussa (14.3.2014 ja 28.3.2014) ja molempiin varattiin aikaa puolitoista tuntia. Rekrytoivista esimiehistä kaksi oli täytöstä ja yksi henkilöstöhallinnosta, joka vastaa yleisesti yrityksen rekrytoinnista. Aivoriihikokoukseen osallistui myös HR-harjoittelija, joka toimi ryhmän vetäjänä molemmissa aivoriihikokouksissa. Koska aivoriihikokouksen osallistujamäärä oli neljä henkilöä, ideointi ja pohdinta tapahtuivat koko ajan yhdessä. Aivoriihien tarkoituksena oli ideoida yhdessä tulevan oppaan sisältöä, luoda yhtenäiset ohjeet rekrytoinnin eri vaiheissa tehtäville toimenpiteille ja kehittää rekrytointiprosessia tehokkaammaksi.

HR-harjoittelija aloitti kokouksen kehittämistehtävän läpikäymisellä, jotta kaikki osallistujat saivat saman käsityksen kehitettävästä tehtävästä. Tämän jälkeen HR-harjoittelija kertoi aivoriihikokouksen tavoitteista, toimintatavoista ja aikataulusta. Näiden vaiheiden jälkeen siirryttiin itse aiheeseen eli rekrytointioppaan sisällön ideointiin. HR-harjoittelija oli tehnyt avustavia kysymyksiä, joiden avulla ideointia lähdettiin toteuttamaan. Avustavat kysymykset ja kuva oppaan sisältämistä rekrytointiprosessin vaiheista (Kuvio 1) heijastettiin projektorin avulla seinälle, jotta kaikki osallistujat muistivat pysyä ideoinnin aikana kuvassa olevien rajojen sisäpuolella. Ajan puutteen vuoksi ideointia päätettiin jatkaa seuraavassa kokouksessa, joka sovittiin yhdessä ennen kokouksen päättämistä.

### 5.1.3 Haastattelu

Haastattelu on vuorovaikutustilanne haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelussa haastattelija toimii tiedon kerääjänä ja haastateltava tiedon antajana. Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinymmärrykset, tarvittaessa toistaa kysymykset ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa on tärkeintä se, että saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Lisäksi haastattelussa selvennetään ja syvennetään haluttuja asioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95, 97; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastatteluja on olemassa erilaisia, joissa jokaisessa on oma käyttötarkoituksensa. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset esitetään sovitussa järjestyksessä, ne ovat muotoiltu etukäteen valmiiksi ja vastausten sisällöt jätetään avoimiksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa kysymykset on määritelty etukäteen mutta niiden esittämisjärjestys ja sanamuodot saattavat vaihdella haastattelun kulun mukaan. Teemahaastattelussa suunnitellaan ja valitaan haastatteluteemat huolellisesti etukäteen. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat avoimesti haastatteluaiheesta. Molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun aktiivisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Havainnoinnin ja aivoriihen lisäksi opinnäytetyöhön valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu tutkimusmenetelmäksi. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska oppaaseen ideoituja asioita haluttiin vielä syventää ja tarkentaa. Aivoriihestä saatuihin ideoihin haluttiin saada sekä uutta näkökulmaa että tarkennettua tietoa kahden muun eri toiminnon rekrytoivalta esimieheltä.

Opinnäytetyössä haastateltiin toimitusketjun ja yhtä myynnin rekrytoivaa esimiestä (Kuvio 2). Haastateltaviksi valittiin juuri näiden toimintojen rekrytoivat esimiehet, koska molemmissa toiminnoissa tehdään paljon työntekijärekrytointeja ja molempien toimintojen kesärekrytoinit ovat olleet määrältään suuret. Lisäksi tämä mahdollistaa sen, että opasta voidaan hyödyntää muillakin osastoilla. Toimitusketjun rekrytoivalla esimiehellä on usean vuoden kokemus työntekijärekrytoinneista, jonka takia hänen tietojaan ja kokemuksiaan hyödynnettiin opasta laatiessa. Myynnin rekrytoivalla esimiehellä on vain vähän kokemusta työntekijärekrytoinneista ja häntä haastateltiin sen takia, että oppaaseen saatiin uuden rekrytoivan esimiehen näkökulmaa. Haastattelut tehtiin kasvotusten ja molemmat haastattelut kestivät tunnin. Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä yksityiskohtaisia tietoja, kokemuksia ja ajatuksia kahden muun toiminnon rekrytoivalta esimieheltä.

Teemahaastattelun kysymykset suunniteltiin ja määriteltiin etukäteen. Haastateltavat saivat perehtyä aivoriihestä saatuihin ideoihin ja ajatuksiin etukäteen, koska haastattelukysymykset liittyivät aivoriihestä saatuihin tuloksiin. Molemmissa haastatteluissa kysyttiin haastattelulomakkeessa olevat kysymykset (Liite 2) mutta kysymysten sanamuodot vaihtelivat haastattelun kulun mukaan.

## 5.2 Tulosten esittely

Tuloksia saatiin hyvin ja riittävästi käyttämällä opinnäytetyössä eri tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyössä käytetyt eri tutkimusmenetelmät antoivat paljon tietoa ja ideoita oppaaseen. Menetelmistä saatujen ideoiden, tietojen ja kehittämis ehdotusten pohjalta täyttöosaston esimiehille kehitettiin opas työntekijän rekrytointiin.

### 5.2.1 Havainnoinnin tulokset

Täytön haastattelutilanteiden havainnoinneissa nousi muutamia asioita esille, jotka vaativat jonkin verran kehittämistä. Kehitettävät asiat liittyivät lähinnä haastattelijoiden rooleihin ja hakijalta kysyttäviin kysymyksiin. Taulukossa 2 on esitetty havainnoinnin tulokset ja kehittämis ehdotukset.

Havainnoinnin tulokset	Kehittämis ehdotukset
1. Hakijat vastaanotettiin haastatteluihin hyvin.	Koska haastatteluissa hakijat vastaanotettiin hyvin, nämä asiat viedään oppaaseen.
2. Haastattelijoita oli paikalla kaksi mutta osassa haastattelussa haastattelijoiden roolit jäivät epäselviksi.	Haastattelijoiden rooleista on sovittava selkeästi ennen haastattelua ja haastattelijoiden on esiteltävä itsensä heti haastattelun alussa. Tämän takia oppaaseen kehitetään muistilista asioista, jotka ovat tehtävä ennen haastattelua ja haastattelun alussa.
3. Haastatteluissa käytettiin apuna hakijoiden työhakemuksia ja haastattelurunkoa. Haastattelurungot vaihtelivat esimiesten kesken.	Oppaaseen lisätään esimerkki haastattelurungosta, jota voi käyttää haastattelussa apuna. Haastattelurunkoon lisätään oleellisia asioita, jotka kysytään hakijoilta.
4. Hakijoille muistettiin kertoa haastattelussa kaikki oleelliset asiat.	Oppaaseen kootaan muistilista hakijoille kerrottavista asioista, jotta kyseiset asiat muistetaan kertoa jatkossakin.
5. Hakijoilta ei muistettua kysyä kaikkia kysyttäviä kysymyksiä.	Oppaaseen laaditaan lista kysymyksistä, jotka jokaisen haastattelijan on kysyttävä hakijalta.
6. Hakijoihin suhtauduttiin hyvin haastatteluissa.	Oppaaseen laadittujen ohjeiden ja vinkkien avulla hakijoihin suhtaudutaan jatkossakin hyvin.
7. Kaikki haastattelijat eivät olleet aktiivisia haastattelun aikana.	Vaikka kaikilla haastattelijoilla ei olisi isoa roolia haastattelussa, kaikkien on silti osallistuttava haastattelun kulkuun. Oppaaseen lisätään lista asioista, joista haastattelijoiden on sovittava ennen haastattelua.
8. Haastattelut etenivät helpoista asioista vaativampiin asioihin.	Oppaaseen lisätään asiat, jotka käydään hakijan kanssa haastattelussa läpi.
9. Haastattelut päätettiin kertomalla hakijoille haastatteluprosessin etenemisestä.	Oppaaseen määritellään vielä tarkemmin haastatteluprosessin etenemisestä kerrottavat asiat.



10. Haastattelut sujuivat kokonaisuudessaan ihan hyvin.	Oppaaseen lisätään tarkat ohjeet haastattelun eri vaiheissa tehtävistä toimenpiteistä, jolloin haastattelut sujuvat jatkossakin hyvin.
11. Haastatteluissa erityistä huomiota kiinnittivät haastattelijoiden roolien epäselkeys ja se, että kaikkia oleellisia kysymyksiä ei muistettu kysyä hakijalta.	Näistä asioista tehdään muistilista oppaaseen.

Taulukko 2: Havainnoinnin tulokset ja kehittämisehdotukset

Taulukkoon 2 on koottu havainnoinnin tulokset ja niiden kehittämisehdotukset. Havainnoinnin tulokset ovat esitetty taulukon vasemmalla puolella ja niiden kehittämisehdotukset taulukon oikealla puolella. Hakijat vastaanotettiin haastatteluissa hyvin, sillä hakijat noudettiin sovitusta tapaamispaikoista, heitä tervehdettiin ja käteltiin reippaasti ja heille tarjottiin juotavaa ennen varsinaisen haastattelun alkamista. Koska haastatteluissa hakijat vastaanotettiin hyvin, nämä asiat viedään oppaaseen. Jokaisessa haastattelussa haastattelihoita oli kaksi mutta heidän roolinsa jäi neljässä haastattelussa epäselväksi. Näissä haastatteluissa haastattelijoiden alkuesittäytyminen jäi vähäiseksi ja haastattelu alkoi suoraan lyhyellä yritysesittelyllä. Näissä neljässä haastattelussa olisi pitänyt esitellä haastattelijat ja heidän roolinsa heti alussa, ennen yritysesittelyä.

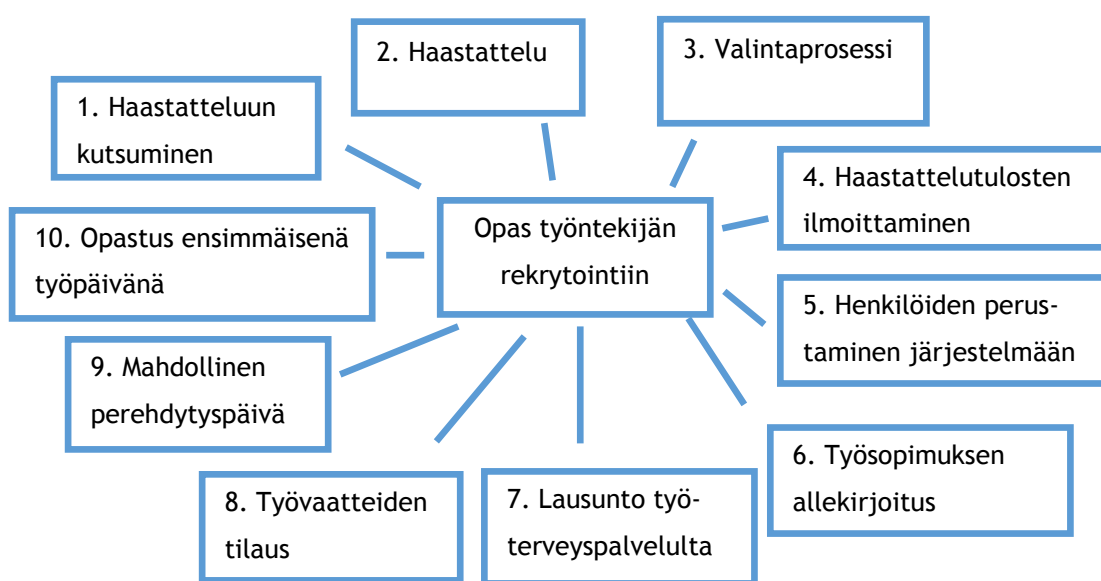
Haastatteluissa käytettiin apuna hakijoiden työhakemuksia ja haastattelurunkoa. Haastattelurungot vaihtelivat kahden esimiehen kesken, jolloin myös kysymykset olivat vähän erilaiset. Tästä johtuen oppaaseen lisätään esimerkki haastattelurungosta, joka sisältää hakijalta kysyttävät oleelliset kysymykset. Hakijoille muistettiin kertoa haastattelussa oleellisimmista asioista, kuten haastattelun etenemisestä, lyhyesti yrityksestä, avoinna olevasta työtehtävästä, palkasta ja haastatteluprosessin etenemisestä. Viidessä haastattelussa hakijoilta ei muistettu kysyä kaikkia oleellisia kysymyksiä, jonka takia hakijoista jäi uupumaan muutamia oleellisia tietoja. Tämän takia oppaaseen laaditaan lista kysymyksistä, jotka jokaisen haastateltavan on kysyttävä hakijalta. Kaikkiin hakijoihin suhtauduttiin haastattelun aikana hyvin, sillä heitä kuunneltiin ja heidän annettiin puhua rauhassa loppuun.

Neljässä haastattelussa kaikki haastattelijat eivät olleet aktiivisia johtuen siitä, että haastatteluroolit eivät olleet jaettu selkeästi. Haastattelut etenivät helpoista asioista vaativampiin asioihin ja lopuksi palattiin taas helpompiin asioihin (Hyppänen 2013, 208). Haastattelut päätettiin kertomalla hakijoille haastatteluprosessin etenemisestä ja haastattelutulosten ilmoittamisesta. Haastattelut sujuivat kokonaisuudessaan ihan hyvin, sillä suurimassa osassa haastattelussa syntyi luontevaa keskustelua. Haastatteluissa erityistä huomiota kiinnittivät lähinnä

haastattelijoiden roolien epäselvyys ja se, että kaikkia oleellisia kysyttäviä kysymyksiä ei muistettu kysyä hakijoilta. Näistä asioista tehdään muistilista oppaaseen.

### 5.2.2 Aivoriihen tulokset

Aivoriihikokouksessa saatiin ideoitua oppaaseen tulevat rekrytointiprosessin vaiheet. Oppaaseen tulevia rekrytointiprosessin vaihteita on yhteensä kymmenen ja jokaisella vaiheella on omat konkreettiset ohjeet. Vaiheet jaettiin kymmeneksi eri kohdaksi, jotta esimiesten on helppo seurata rekrytointiprosessin kulkua. Oppaaseen ideoidut rekrytointiprosessin vaiheet ovat esitetty Kuviossa 7.



Kuvio 7: Oppaaseen ideoidut rekrytointiprosessin vaiheet

Oppaaseen tulevan rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe on haastatteluun kutsuminen. Haastatteluun kutsuminen jaettiin kahdeksi pienemmäksi osaksi, esivalmisteluihin ja haastatteluun soittamisiin. Esivalmisteluihin ideoitiin kuuluvan työhakemusten huolellinen läpikäyminen, kalenterivarausten tekeminen ja rauhallisen tilan järjestäminen haastattelua varten. Esivalmisteluiden jälkeen hakijalle soitetaan puhelimitse ja hänestä tehdään alkukartoitus. Alkukartoituksen aikana selvitetään, soveltuuko hakija haettuun tehtävään. Alkukartoituksen yhteyteen päätettiin lisätä muistilista asioista, jotka henkilölle esitetään puhelimitse. Alkukartoituksen perusteella henkilö joko kutsutaan tai jätetään kutsumatta haastatteluun. Oppaaseen haluttiin tapauskohtaisia ohjeita tilanteista, milloin henkilö kutsutaan haastatteluun ja milloin jätetään kutsumatta. Kun henkilö kutsutaan haastatteluun, hänen kanssaan sovitetaan haastatteluajasta ja -paikasta, neuvotaan kulkemisesta sovittuun paikkaan ja annetaan hänelle omat yhteystiedot. Soittamisen jälkeen suunniteltiin lyhyt lista toimenpiteistä, jotka

esimiehen on tehtävä puhelun jälkeen. Nämä suunnitellut toimenpiteet lisätään oppaaseen muistilistana.

Oppaan toinen rekrytointiprosessin vaihe on haastattelu. Haastattelu jaettiin myös kahteen vaiheeseen, esivalmisteluihin ja itse haastattelutilanteeseen. Esivalmisteluihin ideoitiin kuuluvan hakijan työhakemukseen perehtyminen ja haastattelurungon mukaan ottaminen haastatteluun. Oppaaseen pyydettiin lisäämään itse haastattelurunko. Varsinainen haastattelu jaettiin kolmiosaiseksi vaiheeksi; hakijan vastaanottaminen, haastattelutilanne ja haastattelun päättäminen. Haastattelutilanteeseen ideoitiin selkeämpiä ohjeita kysymyksistä, jotka jokaisen rekrytoivan esimiehen on kysyttävä haastateltavalta. Lisäksi haastattelutilanteeseen kaivattiin muistilistaa kysymyksistä, joita ei saa kysyä haastateltavalta. Haastattelun päättämisvaiheeseen suunniteltiin tarkempia ohjeita siitä, miten ja milloin haastattelutuloksista ilmoitetaan hakijoille.

Valintaprosessiin kuuluu henkilöiden valinta tehtyjen haastattelujen perusteella, henkilöiden sijoittelu osaston eri työpisteisiin, henkilön aloitusajankohdan ja vuororyhmän miettiminen, mahdollisten perehdytyspäivien pohtiminen ja sopivien päivien löytäminen työsopimusten allekirjoituksille. Henkilöitä valittaessa kaikki haastattelussa olleet arvioijat pohtivat yhdessä, ketkä henkilöistä ovat sopivia haettavaan tehtävään. Kun sopivat henkilöt ovat valittu, heille ilmoitetaan haastattelutuloksista. Haastattelutulosten ilmoittaminen tapahtuu soittamalla ja kaikille haastattelussa olleille henkilöille ilmoitetaan haastattelutuloksista. Valituille henkilöille kerrotaan, mihin tehtävään, työpisteeseen ja vuoroon heidät ovat valittu, sovitaan aloitusajankohdasta ja varmistetaan, että he ovat vielä kiinnostuneet tehtävästä. Kun valittu henkilö on antanut myöntävän vastauksen, sovitaan vielä työsopimuksen allekirjoituksen ajankohdasta ja paikasta. Tähän yhteyteen suunniteltiin tarkastuslistaa puhelimesta sovittavista asioista ja toimenpiteistä, jotka ovat tehtävä heti tulosten ilmoittamisen jälkeen. Lopuksi ilmoitetaan niille haastatteluissa olleille henkilöille, ketkä eivät tulleet valituksi.

Haastattelutulosten ilmoittamisen jälkeen valitut henkilöt perustetaan yrityksen järjestelmään. Kokouksessa koottiin yhdessä tärkeimmät vaiheet, joiden mukaan perustaminen tapahtuu. Valitun henkilön perustamisessa on aiemmin ollut ongelmia ja epäselvyyksiä, koska osa esimiehistä eivät olleet tiedäneet, mitä kaikkea perustamisen yhteydessä pitää tehdä. Henkilön perustettua voidaan siirtyä työsopimuksen allekirjoitukseen. Oppaaseen suunniteltiin toimenpiteitä, jotka ovat tehtävä ja kerrottava henkilölle työsopimuksen allekirjoituksen yhteydessä. Työsopimuksen allekirjoituksen yhteydessä korostettiin terveystietolomakkeen täyttämistä, koska seuraavassa vaiheessa esimiehen on odotettava työterveyspalvelulta lausuntoa henkilön täyttämästä terveystietolomakkeesta. Vasta saadun lausunnon jälkeen esimies pysyy tilaamaan aloittavalle henkilölle työvaatteet ja -välineet. Tähän mennessä työvaatteiden ja -välineiden tilauksissa on ollut ongelmia, koska suurin osa esimiehistä eivät olleet tiedäneet,

miten näiden tilaukset hoidetaan ja missä järjestyksessä ne tehdään. Tästä johtuen oppaaseen suunniteltiin konkreettiset ohjeet työvaatteiden ja -välineiden tilauksesta.

Rekrytointiprosessin toiseksi viimeisessä vaiheessa aloittaville henkilöille järjestetään mahdollinen perehdytyspäivä ennen varsinaisen työn alkamista. Oppaaseen haluttiin konkreettisia ohjeita asioista, mitä kaikkea perehdytyspäivässä on muistettava kertoa ja näyttää. Perehdytyspäivän jälkeen esimies sopii aloittavan henkilön työnopastajasta työtovereidensa ja alaisensa kanssa. Varsinainen työnopastus jätetään aloittavan henkilön ensimmäiselle työpäivälle. Työnopastus ensimmäisenä työpäivänä sisälsi monta tärkeää asiaa, joten ne päätettiin lisätä muistilistana oppaaseen. Kokouksessa suunniteltiin ja ideoitiin yhdessä tärkeimmät työnopastuksessa kerrottavat asiat.

### 5.2.3 Haastattelun tulokset

Haastateltavilta saatiin syvällisempää tietoa ideoituihin rekrytointin vaiheisiin (Liite 2) ja uusia näkökulmia oppaaseen. Lisäksi rekrytointin vaiheisiin nostettiin yksi uusi olennainen vaihe, jota ei ollut huomioitu aiavoriudessa. Haastattelun tulokset auttoivat saamaan tarkemman kuvan rekrytointin eri vaiheissa tehtävistä toimenpiteistä.

Haastateltavien mielestä Liitteessä 2 oleviin rekrytointin vaiheisiin on osaan löytynyt ohjeita ihan hyvin ja osaan on saanut ohjeita soittamalla henkilöstöhallinnon rekrytointiosastolle. Ideoiduista rekrytointin vaiheista mainittiin puuttuvan sähköpostin tilaaminen, joka tulee olla jokaisella yrityksessä työskentelevällä henkilöllä. Sähköpostin tilaamiseen laadittiin yleisohjeet haastattelun yhteydessä. Lisäksi ideoiduissa rekrytointin vaiheissa kerrottiin olevan ongelmana yksityiskohtien muistelu, koska kyseiset vaiheet sisältävät niin paljon erilaisia toimenpiteitä.

Haastatteluun kutsuminen henkilön alkukartoituksen perusteella kuulosti haastateltavien mielestä hyvälle, sillä alkukartoituksen avulla voidaan selvittää osittain henkilön soveltuvuutta tehtävään. Haastateltavat kertoivat omia kokemuksia tapauksista, jolloin hakijaa ei kannata kutsua haastatteluun. Haastateltavien kertomat tapaukset lisättiin myös oppaaseen.

Haastateltavat esittivät omia mielipiteitä ja esimerkkejä kysymyksistä, jotka jokaisen haastateltavan on kysyttävä hakijalta. Nämä kysymykset listattiin ylös paperille, jotka lisättiin myöhemmin oppaaseen. Haastateltavat kertoivat käyttäneensä haastattelurunkoa ja hakijoiden työhakemuksia haastatteluissa apuna. Haastattelurungon lisääminen rekrytointioppaaseen oli haastateltavien mielestä hyvä idea.

Valittujen henkilöiden sijoittelut omiin työpisteisiin olivat lähes samanlaiset, kuin täytössä. Haastateltavien osastoilla ei ollut järjestetty uudelle työntekijälle perehdytyspäivää ennen varsinaisen työsuhteen alkamista mutta työnopastajan valinnasta sovittiin etukäteen. Lisäksi haastateltavilta saatiin tarkkoja ohjeita ja neuvoja työntekijän perehdyttämiseen ensimmäisenä työpäivänä, jotka syvensivät aiempia ohjeita.

Haastattelun loppupuolella haastateltavat nostivat esille muutamia mieleen tulleita ideoita, jotka voisivat sopia oppaaseen. Yhtenä uutena ideana oli kehittää rekrytoiville esimiehille lyhyt yhtenäinen yritysesittely, jonka jokainen kertoo hakijalle haastattelun alussa. Yhtenäisen yritysesittelyn ideana on, että jokainen haastattelija kertoo samat asiat yrityksestä hakijalle. Yhtenäinen yritysesittely koettiin hyödylliseksi, joten sellainen kehitettiin oppaaseen.

### 5.3 Lopputulos ja arviointi

Alaan liittyvän kirjallisuuden ja käytettyjen tutkimusmenetelmien pohjalta täytön esimiehille laadittiin käytännönläheinen opas työntekijän rekrytointiin. Oppaan tavoitteena on tukea täytön esimiehiä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Oppaalle oli tarvetta, koska rekrytoinnin vaiheita ja toimenpiteitä ei ollut aiemmin kirjattu ylös, ohjeet eivät olleet yhtenäisiä ja täytön kesärekrytoinnit ovat olleet vuosittain määrältään suuret.

Opas kirjoitettiin Word-ohjelmalla, oppaaseen lisättiin valokuvia ja sen kirjoittamisessa huomioitiin sille asetetut vaatimukset. Oppaan jokaisen rekrytointivaiheen alkuun lisättiin lyhyt johdattelu, jonka avulla saadaan yleiskuva siitä, mikä on kyseisen vaiheen tarkoitus ja mitä kyseisessä vaiheessa tehdään. Kun opas saatiin valmiiksi, se muutettiin PDF-muotoon. Oppaan sisällysluettelo liitettiin opinnäytetyöhön (Liite 3), jotta oppaasta saa muodostettua jonkinlaisen mielikuvan. Itse opasta ei liitetty opinnäytetyöhön, koska se sisältää sisäistä tietoa yrityksestä. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin oppaasta saatua palautetta.

#### 5.3.1 Toimeksiantajan arviointi oppaasta

Lähes valmis opas annettiin ensin henkilöstöhallinnon HR-koordinaattorille luettavaksi ja arvioitavaksi. HR-koordinaattorin antaman palautteen mukaan opas oli käytännönläheinen ja hyvin laadittu mutta paria rekrytointivaihetta piti vielä tarkentaa. Opasta muutettiin saadun palautteen mukaisesti, jonka jälkeen se annettiin täytön linjaesimiehelle arvioitavaksi. Oppaaseen saatiin vielä muutamia lisäyksiä täytön linjaesimiehlä. Palautteen jälkeen opasta vielä hiottiin ja viimeisteltiin.

Oppaan valmistuttua käynnistettiin uuden tuotoksen käyttöönotto (Kuvio 3) ja siitä ilmoitettiin niille rekrytoiville esimiehille, keitä käyttöönotto koski (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38-39). Valmis opas annettiin HR-koordinaattorille. Oppaan palautuksen jälkeen HR-koordinaattorilta saatiin palautetta oppaasta ja työn sujuvuudesta. Saadussa palautteessa kerrottiin työn vastanneen toimeksiantoa ja yrityksessä herännyttä tarvetta. Työskentely muiden osapuolten kanssa oli sujunut hyvin opasta tehdessä. Opas otettiin heti testikäyttöön ja se havaittiin hyödylliseksi työkaluksi, sillä muutkin osastot pystyvät hyödyntämään sitä. Opasta hyödynnetään jatkossa osana esimiesten ohjeistusta.

### 5.3.2 Oma arviointi oppaasta

Työn alkuvaiheessa oppaalle asetettiin tavoitteita ja toivomuksia, joita sen toteutuksessa tuli noudattaa. Opas haluttiin kirjoitettavan sekä kokeneen että uuden rekrytoivan esimiehen näkökulmasta ja sen haluttiin olevan käytännönläheinen, helppolukuinen ja helposti selattavissa. Mielestäni oppaan toteuttamisessa noudatettiin sille asetettuja tavoitteita ja vaatimuksia. Opas vastasi yrityksen tarvetta ja rekrytoinnin vaiheet laadittiin yhteen paikkaan muistiin. Mikäli täytössä rekrytoiva esimies vaihtuu, uusi aloittava esimies pystyy opettelemaan rekrytointia oppaan avulla. Samanaikaisesti kokenut rekrytoija pystyy käyttämään opasta tarkastuslistana. Käytännönläheisyys näkyy oppaassa annettujen esimerkitapausten kautta ja helppolukuisuus omilla kappalejaoilla. Oppaan kehittäminen ja toteutus etenivät suunnitellun mukaisesti.

Työskentely muiden osapuolten kanssa sujui hyvin työn aikana ja oppaan kehittäminen vaati tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. HR-koordinaattorilta ja täytön rekrytoivilta esimiehiltä sai apua aina tarvittaessa. Yhteistyön merkitys korostui varsinkin aivoriihessä, sillä siinä ideoitiin yhdessä rekrytointioppaan tulevaa sisältöä. Haastattelut sujuivat haastateltavien kanssa hyvin ja haastatteluista saatiin arvokasta lisätietoa oppaaseen.

Mielestäni oppaasta saatiin hyvä ja hyödyllinen työkalu työntekijän rekrytointiin. Täytön esimiehet pystyvät hyödyntämään opasta rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja käyttämään sitä oman tarpeen mukaan. Lisäksi opasta voidaan hyödyntää muillakin osastoilla, kuten toimitusketjussa, muilla tuotannon osastoilla (valmistus, tekniikka ja lapro) ja myynnissä. Opas auttaa hahmottamaan rekrytointiprosessia kokonaisuutena.

## 6 Oman oppimisen pohdintaa

Opinnäytetyön ja oppaan teon aikana tutustuttiin eri prosessien ja rekrytoinnin kirjoihin. Tutustumalla erilaisiin prosessien ja rekrytoinnin kirjoihin saatiin uudenlaista tietoa ja eri näkemyksiä samasta aiheesta. Samalla opittiin hahmottamaan prosessien kehittämistä ja rekry-

tointiprosessia kokonaisuutena. Tämä auttoi huomattavasti oppaan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Oppaan aloitusvaihe vei eniten aikaa, sillä alussa perehdyttiin teoriaan ja selvitettiin täytön rekrytointien nykytilannetta. Aikataulullisesti työ eteni kuitenkin hyvin, sillä jokaiseen vaiheeseen oli jätetty riittävästi aikaa. Hyödyntämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä oppaan teon aikana saatiin paljon yksityiskohtaista tietoa ja ymmärrystä rekrytoinnissa tehtävistä toimenpiteistä. Lisäksi oma kokemus yrityksen työntekijänä ja muilta saatu apu auttoivat työn toteutuksessa. Näin pystyttiin kehittämään käytännönläheinen opas työntekijän rekrytointiin. Työtä voidaan pitää luotettavana, sillä työssä perehdyttiin alan kirjallisuuteen, käytettiin eri tutkimusmenetelmiä ja oppaan kehittäminen vaati tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Opas tehtiin sähköiseen muotoon ja lisättiin yrityksen Intra-sivuille, jotta opas on helposti saatavilla ja päivitettävissä. Tarvittaessa esimies voi tulostaa oppaan itselleen. Jatkoa ajatellen opasta on päivitettävä säännöllisesti, jotta se on ajan tasalla. Kaiken kaikkiaan oppaan kehittäminen oli opettavaista, sillä siinä tarkasteltiin syvemmin Sinebrychoffin täyttöosaston rekrytointiin kuuluvia toimenpiteitä.

## Lähteet

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskky. Jyväskylä: Gummerus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologia teollisuus.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Paanetoja, J. 2008. Työoikeus tutuksi. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

## Sähköiset lähteet

Sinebrychoff. 2014. Yhtiö. Viitattu 5.4.2014.

<http://www.sinebrychoff.fi/yhtio/Pages/default.aspx>

Työsopimuslaki. 2001. Finlex. Viitattu 8.3.2014.

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6sopimus](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6sopimus)

Työterveyshuoltolaki. 2001. Finlex. Viitattu 8.3.2014.

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search\[type\]=pika&search\[pika\]=terveystarkastus](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search[type]=pika&search[pika]=terveystarkastus)

## Julkaisemattomat lähteet

Täytön linjaesimies. 2014. Täytön linjaesimiehen kanssa käyty keskustelu 21.1.2014. Sinebrychoff. Kerava.

Yhtiön organisaatio 1.4.2014. Yrityksen sisäinen viestintä. Tulostettu 9.4.2014.

Tuotanto johto 1.1.2014. Yrityksen sisäinen viestintä. Tulostettu 9.4.2014.



## Kuvat

Kuva 1: Esimerkkejä organisaation prosesseista (Laamanen & Tinnilä 2009, 123). .....9

## Kuviot

Kuvio 1: Oppaan rajaus .....	6
Kuvio 2: Oy Sinebrychoff Ab:n organisaatiokaavio (Yhtiön organisaatio 1.4.2014). ....	7
Kuvio 3: Prosessin kehittämisen vaiheet (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37-38).....	10
Kuvio 4: Rekrytointiprosessin vaiheet (Hyppänen 2013, 199; Kauhanen 2010, 74) .....	11
Kuvio 5: Työsopimuksessa sovittavat asiat (Hyppänen 2013, 216) .....	14
Kuvio 6: Aivoriihen etenemisvaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 146) .....	21
Kuvio 7: Oppaaseen ideoidut rekrytointiprosessin vaiheet .....	26

## Taulukot

Taulukko 1: Perehdytyksessä ja työnopastuksessa selvitettävät asiat (Hyppänen 2013, 219-220).....	17
Taulukko 2: Havainnoinnin tulokset ja kehittämis ehdotukset .....	25

## Liitteet

Liite 1 Havainnointilomake .....	37
Liite 2 Haastattelukysymykset .....	40
Liite 3 Rekrytointioppaan sisällysluettelo .....	42

Liite 1 Havainnointilomake

- 1) Kuinka hyvin ja miten hakija vastaanotetaan haastatteluun? (Asteikolla 1 - 5, 1= huonoin ja 5= paras)

☐1      ☐2      ☐3      ☐4      ☐5

*miten:*

---

- 2) Montako haastattelijaa on paikalla? Mikäli paikalla on monta haastattelijaa, mitkä ovat heidän roolinsa?

☐1      ☐2      ☐3      ☐enemmän

*roolit:*

---

- 3) Käyttääkö haastattelija apunaan

- ☐ haastattelurunkoa  
☐ muistilappuja/irtolappuja  
☐ ei mitään  
☐ muuta, mitä?
- 

- 4) Kertooko haastattelija hakijalle seuraavista asioista:

Asia	Kyllä/Ei
Haastattelijan/haastattelijoiden esittäytyminen	
Haastattelun eteneminen	
Lyhyt yrityskuvaus	
Työtehtävän kuvaus	
Palkka	
Haastatteluprosessin eteneminen	
Muuta?	

5) Kysyykö haastattelija hakijalta seuraavia asioita:

Asia	Kyllä/Ei
Työkokemus	
Hakijan osaamiset <ul style="list-style-type: none"> <li>Kielitaito</li> <li>IT-taidot</li> <li>Muut taidot?</li> </ul>	
Palkkatoivomus	
Kiinnostuksen kohteet (harrastukset)	
Vahvuudet ja heikkoudet	
Suosittelijat	
Miksi on hakenut yritykseen töihin	
Onko hakijalla jotain kysyttävää	
Muuta?	

6) Kuinka hyvin ja miten haastattelija suhtautuu hakijaan? (Asteikolla 1- 5, 1= huonoin ja 5= paras)

☐1      ☐2      ☐3      ☐4      ☐5

*miten:*

---

7) Ovatko kaikki haastattelijat osallistuneet ”keskusteluun”?

☐kaikki      ☐osa

8) Miten haastatteluprosessi etenee?

9) Miten haastattelutilanne päätetään?

10) Millainen haastattelutilanne on kokonaisuudessaan?

11) Herättikö jokin seuraavista asioista erityisesti huomiota ja jos herätti, miksi?

- ☐ haastattelun alkutilanne
- ☐ haastattelijoiden roolit
- ☐ haastattelijoiden haastattelutyylit
- ☐ haastattelutilanteen luonne
- ☐ haastatteluprosessin eteneminen
- ☐ haastattelija unohti kysyä jotain
- ☐ haastattelija unohti kertoa jotain
- ☐ haastattelija kysyi jotain sopimatonta
- ☐ muu, mikä?

---

*miksi:*

---

## Liite 2 Haastattelukysymykset

Opas ideoitiin koostuvan seuraavista rekrytointin vaiheista

- a. Haastatteluun kutsuminen
  - esivalmistelut
    - hakijan työhakemuksen läpikäynti
    - haastattelijoiden rooleista sopiminen
    - rauhallisen tilan varaaminen
  - haastatteluun kutsuminen henkilön alkukartoituksen perusteella
  - haastattelusta sovittavat asiat
  - toimenpiteet puhelun jälkeen
- b. Haastattelu
  - esivalmistelut
  - varsinainen haastattelu
    - hakijan vastaanottaminen
    - haastattelu
    - haastattelun päättäminen
- c. Valintaprosessi
- d. Haastattelutulosten ilmoittaminen
- e. Henkilön perustaminen järjestelmään
- f. Työsopimuksen allekirjoitus
- g. Lausunto työterveyspalvelulta
- h. Työvaatteiden tilaus
- i. Mahdollinen perehdytyspäivä ennen työsuhteen alkamista
- j. Perehdytys ensimmäisenä työpäivänä

1. Puuttuuko yllä olevista rekrytointiprosessin vaiheista jokin välivaihe?
2. Kuinka helposti olet löytänyt ohjeita yllä oleviin rekrytointiprosessin vaiheisiin?
3. Minkälaisia ongelmia olet havainnut yllä olevissa rekrytointiprosessin vaiheissa?
4. Mitä mieltä olet henkilön alkukartoituksesta puhelimessa?
5. Minkälaisissa tilanteissa henkilöä ei kannata kutsua haastatteluun puhelun perusteella?



6. Millaisia haastattelukysymyksiä olet esittänyt hakijalle?
7. Millaisia työvälineitä olet käyttänyt haastattelussa apuna (esim. haastattelurunko)?
8. Mitkä kysymykset mielestäsi pitää kysyä hakijalta haastattelussa?
9. Miten valitut henkilöt sijoitellaan työpisteisiin?
10. Järjestetäänkö osastollanne perehdytyspäivä uudelle työntekijälle ennen varsinaisen työn aloittamista?
11. Miten olette hoitaneet perehdytyksen ensimmäisenä työpäivänä?
12. Onko sinulle herännyt kysymyksiä tai ideoita rekrytoinnin vaiheista?

### Liite 3 Rekrytointioppaan sisällysluettelo

#### Sisällys

1	Haastatteluun kutsuminen .....	3
2	Haastattelu .....	6
3	Valintaprosessi .....	9
4	Haastattelutulosten ilmoittaminen .....	10
5	Henkilön perustaminen X järjestelmään .....	12
6	Työsopimuksen allekirjoitus .....	15
7	Lausunto työterveyspalvelulta .....	17
8	Sähköpostiosoitteen hankkiminen .....	17
9	Työvaatteiden tilaus .....	18
10	Henkilön perustaminen X järjestelmään ja työnopastajan valinta .....	18
11	Henkilön perehdyttäminen ja työnopastus .....	19
	Lähteet .....	21
	Kuvat .....	22
	Kuviot .....	23
	Liitteet.....	24